ACADEMY
FORMARE PER INNOVARE

7 MAGGIO 2025

***Palazzo Bellisomi Vistarino***
Via Sant'Ennodio,
24/26, 27100 Pavia PV

# SHAPING THE FUTURE

## Pianificazione strategica per le Direzioni Aziendali

In uno scenario aziendale in costante trasformazione, la capacità di pianificare strategicamente rappresenta una competenza fondamentale per le Direzioni Strategiche, soprattutto nel settore sanitario. Questo contesto si distingue per un ambiente altamente regolamentato, un progresso tecnologico rapido e una crescente complessità delle richieste dei pazienti. Le organizzazioni sanitarie si confrontano con sfide cruciali, tra cui l'equilibrio tra l'erogazione di servizi essenziali e l'implementazione di tecnologie innovative, la gestione di risorse limitate e il soddisfacimento delle aspettative di una popolazione sempre più esigente.

Un ulteriore elemento chiave nella definizione di politiche di innovazione clinica e organizzativa è rappresentato dalla valutazione delle tecnologie sanitarie. In un contesto in cui le risorse a disposizione sono limitate e la domanda di cure è in costante crescita, l'adozione di metodologie strutturate – come l'Health Technology Assessment (HTA) – permette di valutare con precisione l'efficacia, la sicurezza e

l’impatto economico, sociale e ambientale delle tecnologie emergenti. Ciò consente di compiere scelte strategiche sostenibili, volte a garantire sia la qualità delle cure sia la tenuta finanziaria delle organizzazioni sanitarie.

In questo contesto, la capacità di delineare una visione chiara e di tradurla in obiettivi e strategie concrete diventa imprescindibile. Tale competenza richiede un'analisi approfondita dell'ambiente interno ed esterno, l'identificazione di rischi e opportunità e un’elevata capacità di adattamento. La pianificazione strategica non è un processo statico, ma dinamico e interattivo, che esige vigilanza costante e una revisione continua. Essa rappresenta una leva fondamentale per il successo delle organizzazioni, contribuendo a rafforzare la governance aziendale e a garantire una risposta efficace alle sfide del settore sanitario.

Il programma di formazione è stato concepito per offrire strumenti pratici e conoscenze avanzate che consentano ai partecipanti di sviluppare ed eseguire piani strategici capaci di orientare le loro organizzazioni verso un futuro sostenibile e di successo, di facilitare la condivisione di esperienze virtuose nell’ambito della programmazione sanitaria e di renderle disponibili come best practice in occasione del trentennale di Federsanità.

**Obiettivi e Partecipanti**

Questo programma di formazione si propone di fornire una visione d'insieme dei fondamenti della pianificazione strategica, accompagnando i partecipanti nel processo di traduzione di tali principi in azioni efficaci e misurabili. Al termine del percorso, i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere i principi fondamentali della pianificazione strategica e il loro impatto sul processo organizzativo;
- Analizzare il contesto interno ed esterno per identificare opportunità, rischi e minacce;
- Definire una vision e una mission chiare, capaci di orientare le scelte strategiche;
- Formulare obiettivi strategici SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, Rilevanti, Temporizzabili);
- Acquisire competenze nell’utilizzo di strumenti di valutazione delle tecnologie sanitarie per supportare decisioni di investimento e disinvestimento;
- Integrare le tecnologie innovative nei percorsi organizzativi, valutandone l’impatto clinico, economico e sociale in un’ottica di sostenibilità;
- Elaborare piani d’azione strutturati e monitorarne l’esecuzione;
- Valutare, gestire e aggiornare costantemente i piani strategici per rispondere ai cambiamenti del contesto organizzativo;
- Comunicare in modo incisivo il piano strategico a tutti i livelli dell’organizzazione.

Il corso si rivolge alle direzioni aziendali e ai componenti delle direzioni strategiche con responsabilità nella pianificazione e implementazione di azioni aziendali, oltre alle Direzioni operative ospedaliere e territoriali, dei Distretti, della Farmacia e dell’Ingegneria Clinica, offrendo loro un’opportunità unica per acquisire strumenti e competenze indispensabili alla gestione di contesti complessi e altamente competitivi.

# Struttura degli eventi

Saluti istituzionali – 8:30-9:00

- **Davide Minniti** – Coordinatore Forum DG Nord-Ovest Federsanità
- **Pietro Previtali** – Prorettore e Professore Ordinario di Organizzazione aziendale UNIPV
- **Paolo Cannas** – Coordinatore Nazionale Forum Direttori generali Federsanità
- **Andrea Frignani** – Direttore Generale ASST Pavia
- **Massimo Giupponi** – Presidente ANCI Lombardia Salute
- **Vincenzo Petronella** – Direttore Generale Fondazione IRCCS San Matteo Pavia
- **Lorella Cecconami** – Direttore Generale ATS Pavia
- **Carlo Picco** – Presidente Federsanità Anci Piemonte

Sessione 1 (9:00 - 11:00): **Pianificazione strategica**

Nell'attuale contesto sanitario, la pianificazione strategica riveste un'importanza cruciale per garantire un sistema in grado di rispondere alle esigenze della popolazione e alle sfide di sostenibilità. Attraverso la definizione di obiettivi chiari e l'implementazione di strategie adeguate è possibile ottimizzare l'utilizzo delle risorse, migliorare la qualità dell'assistenza e favorire l'innovazione, contribuendo così alla crescita e al consolidamento dell'organizzazione sanitaria.
In questa prima sessione verranno presentati strumenti per monitorare i progressi verso gli obiettivi aziendali, identificare aree critiche e ottimizzare l'allocazione delle risorse. Si discuterà di sostenibilità, esplorando modelli innovativi per garantire un'efficienza operativa duratura. I partecipanti lavoreranno alla progettazione di sistemi di monitoraggio e alla definizione di strategie per migliorare l'efficacia organizzativa, contribuendo così a una visione strategica a lungo termine.

Interventi (15 minuti)

**Pietro Previtali**

***"Governance e miglioramento continuo: modelli e strumenti di pianificazione strategica nelle organizzazioni sanitarie"*** Dalle basi teoriche ai casi di successo: un percorso tra i principali modelli e strumenti di pianificazione strategica e la loro applicazione pratica per favorire una governance aziendale più solida e orientata all'innovazione.

**Tommaso Russo**

***"Il ruolo della leadership nella promozione di una cultura data-driven"***
Come sostenere il cambiamento organizzativo e diffondere una mentalità orientata alla raccolta, analisi e condivisione dei dati, creando le condizioni per decisioni più rapide, efficaci e trasparenti.

**Massimo Giupponi**

***"Dalla governance dei percorsi di cura al monitoraggio delle coperture vaccinali: l'utilizzo dei KPI in popolazioni fragili e over 65"*** Il valore degli indicatori di performance nell'analisi delle coperture vaccinali per la coorte dei 65enni e i pazienti fragili, evidenziando come la misurazione dei risultati contribuisca all'ottimizzazione dei percorsi clinici e all'allocazione efficace delle risorse.

**Salvatore Gioia e Marta Lina Anna Papagni**

***"Monitoraggio delle prenotazioni alla Rete Regionale come strumento di governo della domanda e dell'offerta delle prestazioni ambulatoriali"***
Il monitoraggio delle prenotazioni con il dettaglio per prestazione e classe di priorità rappresenta uno strumento essenziale per governare la domanda e l'offerta delle prestazioni ambulatoriali. Il confronto con i volumi di prestazioni erogate permette

inoltre di ottimizzare le fasi di programmazione e negoziazione delle prestazioni con gli erogatori del territorio, contribuendo all'efficientamento delle risorse a disposizione.

**Tavola rotonda (45 minuti)**
*Danilo Cereda, Guido Grignaffini, Laura Zoppini, Andrea Frignani, Davide Minniti*

*"Dalla teoria alla pratica: opportunità e sfide per la pianificazione strategica e la valutazione di performance in sanità"* - Moderatore: **Davide Croce**
Un confronto aperto tra esperti, Direttori Generali e componenti delle Direzioni Strategiche sulle sfide concrete che accompagnano l'implementazione di piani strategici e sistemi di misurazione delle performance. Partendo dalle esperienze regionali, la discussione si concentrerà su quali strategie abbiano funzionato, quali difficoltà operative permangano e come affrontarle in un'ottica di miglioramento continuo e sostenibilità a lungo termine.

**Sessione 2 (11:30 - 13:30)**
*Riorganizzazione dei percorsi sanitari e integrazione ospedale - territorio*
Descrizione:
La sessione si concentrerà sulle strategie lean applicate al settore sanitario, fornendo una panoramica sulle metodologie per ridurre le inefficienze e migliorare l'efficienza operativa, con un focus specifico sull'integrazione tra ospedale e territorio. Inoltre, si analizzerà l'impatto delle terapie innovative, nella trasformazione dei percorsi di cura. Queste terapie non solo migliorano la qualità percepita dai pazienti e caregiver, ma contribuiscono a ridurre la pressione sulle risorse ospedaliere, rendendo il sistema sanitario più resiliente e sostenibile. I partecipanti avranno modo di confrontarsi su esempi pratici e sfide operative legate all'implementazione di soluzioni innovative.

Interventi (15 minuti)
**Alessandro Bacci**
*"Lean approach in sanità: ridurre gli sprechi e migliorare i processi operativi"*
Una panoramica sui principi Lean applicati agli ambiti clinici e amministrativi delle strutture sanitarie. Saranno illustrate tecniche per identificare e ridurre gli sprechi (tempi di attesa, passaggi ridondanti, errori nell'organizzazione dei percorsi) a vantaggio dell'efficienza e della qualità dell'assistenza.

**Alessandro Venturi**
*"Come le innovazioni tecnologiche e terapeutiche stanno rimodellando i percorsi di cura: verso un sistema sanitario più sostenibile"*
Un'analisi sull'impatto delle nuove terapie e tecnologie, tra cui farmaci innovativi e dispositivi medici, nella gestione dei percorsi di cura. Saranno esplorati i cambiamenti che queste innovazioni portano nella personalizzazione dei trattamenti, nella capacità di ottimizzare le risorse e nell'efficienza del sistema sanitario, con un focus particolare su come rispondere alle crescenti esigenze dei pazienti, mantenendo al contempo la sostenibilità economica del sistema.

**Giovanni Guizzetti**
*"Integrazione ospedale-territorio: esperienza concreta nella gestione del paziente"*
Analisi di un caso concreto di integrazione tra ospedale e territorio, con particolare attenzione alla gestione del paziente cronico e fragile. Si esploreranno le metodologie utilizzate per garantire una presa in carico continua e un flusso di comunicazione

efficiente tra i diversi livelli di assistenza, migliorando l'aderenza terapeutica e ottimizzando le risorse disponibili.

**Tavola rotonda (45 minuti)**
*Paolo Cannas, Matteo Stocco, Marco Trivelli, Alessandra Bruschi*

*"Sfide e prospettive dell'innovazione in sanità: dall'idea alla riorganizzazione concreta dei percorsi di cura"* - Moderatore: **Davide Croce**
Un confronto aperto tra dirigenti sanitari, esperti di Lean management e responsabili di progetti innovativi nel settore socio-sanitario. Il dibattito si concentrerà su come passare dalla teoria alla pratica, affrontando ostacoli organizzativi, vincoli normativi e questioni di sostenibilità. Verranno discusse strategie per favorire la diffusione delle terapie innovative e l'implementazione di metodologie Lean, in un'ottica di miglioramento continuo e di integrazione a livello regionale.

**Sessione 3 (14:30 - 17:00)**
*Telemedicina e CRM in Sanità: opportunità, integrazione e ottimizzazione delle risorse*
Descrizione:
Questa sessione esplorerà gli strumenti e le metodologie per integrare tecnologie emergenti come la telemedicina e i sistemi CRM (Customer Relationship Management) in sanità. Saranno presentati esempi di come queste tecnologie possano migliorare l'efficienza, l'accesso alle cure e la gestione del paziente, ma anche di come possano comportare sfide organizzative e culturali. Verranno esaminati casi studio reali, evidenziando l'implementazione della telemedicina per la gestione a distanza dei pazienti e l'uso dei CRM per migliorare l'esperienza del paziente. I partecipanti acquisiranno competenze nell'analizzare l'impatto di queste tecnologie e come utilizzarle per supportare decisioni strategiche a lungo termine.

Interventi (15 minuti)
**Patrizia Rocca**
*"Introduzione alla Telemedicina: opportunità e sfide per la sanità del futuro"*
Panoramica sulle applicazioni della telemedicina in sanità, con focus sulle potenzialità di miglioramento dell'accesso alle cure, gestione delle malattie croniche e monitoraggio remoto. Verranno discussi i benefici e le difficoltà nell'implementazione, con esempi di realtà sanitarie che hanno integrato con successo soluzioni di telemedicina.

**Barbara Mangiacavalli**
*"CRM in Sanità: ottimizzare la gestione del paziente e migliorare l'esperienza"*
Approfondimento sull'utilizzo dei sistemi CRM in ambito sanitario, per una gestione più personalizzata e reattiva delle relazioni con i pazienti. Saranno esplorati i casi d'uso, dai promemoria per appuntamenti alla gestione delle comunicazioni post-visita, fino all'integrazione di CRM con sistemi sanitari esistenti.

**Andrea Ghedi**
*"Disinvestire per investire: la prossimità per l'ottimizzazione dell'offerta di assistenza domiciliare integrata"*
Analisi di casi reali in cui le organizzazioni sanitarie hanno identificato tecnologie obsolete o a basso valore aggiunto, riconvertendo le risorse verso interventi più efficaci. Saranno messe in luce le principali difficoltà, dagli ostacoli culturali a quelli normativi, e i fattori chiave di successo.

**Tavola rotonda (45 minuti)**
*Carlo Picco , Elena Tropiano, Martina Bracchi, Alberto Onetti, Stefano Denicolai*

*"Equilibrio tra innovazione e sostenibilità: esperienze a confronto sul futuro della sanità"* - Moderatore: **Davide Croce**
Un dialogo aperto tra Direzioni Strategiche, esperti di telemedicina e CRM, volto ad approfondire come bilanciare l'adozione di nuove tecnologie con la necessità di disinvestire in quelle obsolete. Saranno discusse le sfide legate ai vincoli di budget, alle aspettative dei pazienti e al rapido avanzamento scientifico, evidenziando best practice e strategie per mantenere un sistema sanitario resiliente e innovativo.

**Conclusioni**
*Massimo Giupponi - Davide Minniti*

## Relatori

**Alessandro Bacci** - Lean Health Care Award, Ceo Telos
**Martina Bracchi** - Direttore Servizio Emodialisi ASST Franciacorta
**Alessandra Bruschi** - Direttore Generale ASST Franciacorta PV
**Paolo Cannas** - Coordinatore Nazionale Forum Direttori generali Federsanità
**Lorella Cecconami** - Direttore Generale ATS Pavia
**Danilo Cereda** - Direttore Unità Organizzativa Prevenzione Regione Lombardia
**Davide Croce** - Docente Università LIUC
**Stefano Denicolai** - Ordinario di Innovation Management UNI Pavia
**Andrea Frignani** - Direttore Generale ASST Pavia
**Andrea Ghedi** - Direttore Socio Sanitario ASST Franciacorta
**Salvatore Gioia** - Direttore Generale ATS Insubria
**Massimo Giupponi** - Direttore Generale ATS Bergamo
**Guido Grignaffini** - Direttore Generale ASST Lodi
**Giovanni Guizzetti** - Direttore Socio-Sanitario ASST Ovest Milanese
**Barbara Mangiacavalli** - Direttore Socio Sanitario ASST Nord Milano
**Davide Minniti** - Coordinatore Forum DG Nord-Ovest Federsanità
**Alberto Onetti** - Ordinario Corporate Strategy e Innovation Management Università Insubria
**Marta Lina Anna Papagni** - Direttore Dipartimento per la Programmazione Accreditamento Acquisto Prestazioni Sanitarie e Sociosanitarie ATS Insubria
**Vincenzo Petronella** - Direttore Generale Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo Pavia
**Carlo Picco** - Presidente Federsanità Anci Piemonte
**Pietro Previtali** - Prorettore e Professore Ordinario di Organizzazione aziendale UNI Pavia
**Patrizia Rocca** - Responsabile Telemedicina ASST Bergamo Est
**Tommaso Russo** - Direttore Generale ASST Nord Milano
**Matteo Stocco** - Direttore Generale Fondazione IRCCS Policlinico Milano
**Marco Trivelli** - Direttore Generale ASST Lecco
**Elena Tropiano** - Direttore Amministrativo Fondazione IRCCS Policlinico Milano
**Alessandro Venturi** - Presidente Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo Pavia

**Con il contributo di:**

Roche GSK NOVARTIS

**Comitato scientifico**
Lugi Bottaro
Davide Croce
Massimo Giupponi
Davide Minniti
Carlo Picco

**Comitato organizzatore**
Luca Petralia
010 5574075/6
Mauro Proserpio
mauro.proserpio@ats-bg.it
Claudio Risso
335 6817209
direttore@federsanita.piemonte.it